

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA: APRENDIZAGEM  
INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE**

**ANA LUIZA SZEVCYNSKI DEL MESTRE**

***“SENTIR E SABOREAR AS COISAS INTERNAMENTE”* NO CONTEXTO DE REDES  
SOCIAIS: desafios da comunicação institucional de um colégio jesuíta**

**Porto Alegre**

**2025**

ANA LUIZA SZEVCYNSKI DEL MESTRE

***“SENTIR E SABOREAR AS COISAS INTERNAMENTE”* NO CONTEXTO DE REDES  
SOCIAIS: desafios da comunicação institucional de um colégio jesuíta**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação, pelo Curso de Especialização em Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Vinícius Soares Pinto

Porto Alegre

2025

Não é um exagero dizer-se que o futuro da sociedade moderna, bem como da estabilidade de sua vida interior, dependem em grande parte da manutenção de um equilíbrio entre a força das técnicas de comunicação e a capacidade de reação do indivíduo.

(Papa Pio XVII)

## **“SENTIR E SABOREAR AS COISAS INTERNAMENTE” NO CONTEXTO DE REDES SOCIAIS: desafios da comunicação institucional de um colégio jesuíta**

Ana Luiza Szevcynski Del Mestre<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo compreender os desafios da comunicação institucional do Colégio Anchieta de Porto Alegre diante do contexto das redes sociais. Parte-se da seguinte reflexão: será que ainda é possível realizar uma comunicação institucional coerente ao “sentir e saborear as coisas internamente”, como orienta Santo Inácio de Loyola, mesmo inserida na realidade acelerada das redes sociais? Para isso, o estudo realizou uma pesquisa de abordagem qualitativa, composta por pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada. A primeira parte do trabalho é dedicada em caracterizar a comunicação institucional na era digital, a área de comunicação do Colégio Anchieta e o contexto da instituição nas redes sociais. Na sequência, três coordenadores acadêmicos são entrevistados com o objetivo de mapear suas percepções sobre quais os desafios enfrentados no dia a dia da instituição relacionados à comunicação. A partir da análise das respostas obtidas, foi possível identificar a necessidade de alinhamento conceitual e estratégico entre os setores pedagógico e de comunicação, visando fortalecer a identidade institucional e qualificar as interações com os públicos de interesse. Desse modo, o atual desafio da comunicação institucional em unidades de ensino jesuítas é resistir a essa superficialidade, indo além da mensagem informativa, para que a comunidade possa sentir e experimentar internamente os valores da Companhia de Jesus e a proposta pedagógica das unidades na busca pela formação integral da pessoa.

**Palavras-chave:** comunicação institucional; educação jesuítica; redes sociais; gestão escolar; identidade organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

A comunicação institucional na era digital passa por um processo ativo de transformação, o que implica uma necessidade de constante adaptação. Um dos grandes desafios é o equilíbrio entre inovação e autenticidade diante de públicos fragmentados e moldados por algoritmos de redes sociais. Mesmo em uma escola jesuíta com missão e valores sólidos, não se está imune à lógica neoliberal da performance pela atenção como mercadoria, o que potencializa os desafios de manter-se fiel à identidade institucional.

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atualmente integra, na capital gaúcha, a equipe de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta, uma das 17 unidades da Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE). E-mail: anadelmestre@colegioanchieta.g12.br

A ideia para o desenvolvimento deste trabalho surgiu a partir de reflexões cotidianas na equipe que compõem o setor de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta de Porto Alegre/RS. Diante de interferências externas e internas que impactam regularmente o planejamento de comunicação e favorecem práticas reativas, observou-se uma possível associação entre a demanda ativa dos setores acadêmicos pela divulgação de atividades pedagógicas nas redes sociais e o senso de urgência e inovação que a presença on-line tende a provocar em grande parte de seus usuários. Diante desse contexto, optou-se por investigar se ainda é possível “sentir e saborear as coisas internamente”, como orienta Santo Inácio de Loyola nos Exercícios Espirituais (1985), e quais são os desafios da comunicação institucional em um colégio jesuíta para compreender como essas dinâmicas podem ser transformadas em práticas mais reflexivas e alinhadas aos valores jesuítas, promovendo uma comunicação melhor planejada e mais colaborativa.

Na primeira parte deste artigo, a fundamentação teórica foi ancorada em pesquisa bibliográfica para caracterizar a comunicação institucional na era digital e sua influência pela lógica neoliberal, os desafios de comunicação institucional no Colégio Anchieta e o contexto da instituição nas redes sociais.

Em seguida, a pesquisa apresenta a análise das respostas concedidas pelos coordenadores acadêmicos em uma entrevista semiestruturada com o objetivo de entender suas percepções sobre a comunicação institucional do colégio, bem como sobre desafios relacionados à comunicação e ao contexto acelerado das redes sociais.

Nas considerações finais são destacados alguns pontos que demonstram a relevância da pesquisa ao contribuir para a reflexão sobre o papel das dinâmicas comunicacionais no fortalecimento da identidade institucional, bem como na indicação de possíveis melhorias para esses processos no ambiente escolar da instituição pesquisada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA ERA DIGITAL

Mudanças na maneira de nos comunicarmos acontecem há gerações. Um exemplo é que décadas atrás, muito antes da popularização da internet, o teórico Marshall McLuhan (2012, p. 10) já afirmava que “o meio é a mensagem” e abordava as diferentes transformações da era eletrônica. Para ele, os meios de comunicação, que sempre estiveram no centro das interações sociais permitindo a transmissão de conhecimento, a construção de relações e a organização de diferentes grupos ao longo dos séculos, têm um impacto maior na sociedade do que o próprio conteúdo que é transmitido. E isso só é possível porque a comunicação e a linguagem são permanentemente expostas ao complexo processo da evolução, tal qual a humanidade.

Ao recordarmos algumas importantes tecnologias que contribuíram na evolução de ferramentas de comunicação, como a invenção da prensa por Johannes Gutenberg no século XV, a descoberta das ondas de rádio por James Maxwell no século XIX e a primeira transmissão de imagens de objetos em movimento realizada por John Logie Baird no século XX, percebemos como cada novo meio de comunicação transforma o modo das pessoas se relacionarem e interagirem com a informação. Essas inovações não apenas ampliaram o alcance da comunicação, como oportunizaram a criação do rádio e da televisão que conhecemos hoje, além de criarem e transformarem padrões culturais, políticos e econômicos. Portanto, o surgimento de cada nova ferramenta de comunicação influencia desde a forma como adquirimos conhecimento até a maneira como construímos nossa percepção de mundo (McLuhan, 2012).

Na era digital, é recorrente escutarmos a queixa sobre a falta de tempo para lidar com o excesso de informação. O ritmo acelerado dessa metamorfose comunicacional, promovido pela internet e pelas redes sociais, molda novas dinâmicas sociais e cognitivas a todo momento. Contudo, embora a velocidade seja muito superior ao do passado, o que consumimos na era digital equipara-se a um reprocessamento mecanizado da era industrial. Como explica o autor Jimi Aislan Estrázulas (2007, p. 5) em sua releitura das teorias de McLuhan, aplicando a tese da

energia elétrica à internet, “a rede mundial de computadores trabalha com o sistema binário, digital, viaja à velocidade da luz e liga vários emissores/receptores ao mesmo tempo”. Nesse sentido, a rapidez desse meio de comunicação impôs uma nova velocidade no acesso às informações. Por fim, como resultado desse processo ativo de transformação, mergulhamos em ambientes totalmente novos e desafiadores.

Hoje, as tecnologias e seus ambientes consequentes se sucedem com tal rapidez que um ambiente já nos prepara para o próximo. As tecnologias começam a desempenhar a função da arte, tornando nos conscientes das consequências psíquicas e sociais da tecnologia (McLuhan, 2012, p.11).

De acordo com Margarida M. Kröhling Kunsch (2007, p. 41), o avanço tecnológico impele a sociedade a “um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais”. No contexto da comunicação institucional, que tem como função central a construção e o fortalecimento da identidade de uma organização, assim como o estabelecimento de um relacionamento com seus públicos, essas mudanças implicam em uma necessidade constante de adaptação.

Na era digital, a comunicação institucional também enfrenta o desafio de equilibrar inovação e autenticidade diante de públicos fragmentados, cujas percepções são constantemente moldadas pelo que aparece nos *feeds* e *timelines* das redes sociais. Segundo Clau Garcia (2024), nas duas últimas décadas a comunicação corporativa evoluiu junto à digitalização e às mídias sociais, adotando novas estratégias de transmissão da informação, como o marketing de conteúdo e o gerenciamento de crise online.

Segundo Danah Boyd (2007, *apud* Recuero, 2009, p. 3), as redes sociais possuem características especiais que precisam ser levadas em consideração ao pensar comunicação institucional:

- **Persistência:** Refere-se ao fato de aquilo que foi dito permanece no ciberespaço. Ou seja, as informações, uma vez publicadas, ficam no ciberespaço;
- **Capacidade de Busca (*searchability*):** Refere-se à capacidade que esses espaços têm de permitir a busca e permitir que os atores sociais sejam rastreados, assim como outras informações;
- **Replicabilidade:** Aquilo que é publicado no espaço digital pode ser replicado a qualquer momento, por qualquer indivíduo. Isso implica também no fato de que essas informações são difíceis de ter sua autoria determinada;
- **Audiências Invisíveis:** Nos públicos mediados, há a presença de audiências nem sempre visíveis através da participação. Há audiências que, inclusive,

poderão aparecer após a publicação das conversações nesses grupos, por conta das características anteriores, que permitem que esses grupos deixem rastros que poderão ser encontrados depois.

São essas características que fazem da internet um espaço de mediação, permitindo o armazenamento, a replicação e a busca posterior de informações em uma conexão permanente (Recuero, 2009). Esse é um aspecto de destaque na reconfiguração da comunicação na era das redes sociais digitais. Plataformas como Facebook, Instagram, X (antigo Twitter) e TikTok ampliaram o alcance da comunicação, mas também estabeleceram padrões de interações, baseados em algoritmos e métricas que geram engajamento, que antes eram inéditos na internet.

Ao mesmo tempo em que o papel de relevância no processo de disseminação de informações para grupos sociais reforça a importância das redes sociais na execução de uma comunicação institucional efetiva, ele também reflete a lógica da atenção como mercadoria incentivada por ideais neoliberais. Conforme analisado por Pierre Dardot e Christian Laval (2016), o neoliberalismo extrapola a esfera econômica e invade as relações sociais, convertendo a própria comunicação em um produto submetido à lógica do mercado. No ambiente digital, a atenção se torna um ativo valioso, levando as organizações a moldarem suas estratégias de comunicação a partir das exigências dos algoritmos, que priorizam conteúdos de alta interação ou, como já citado anteriormente, com um bom engajamento.

Nesse sentido, cabe destacar que o neoliberalismo, segundo Dardot e Laval (2016, p. 16):

também produz certos tipos de relações sociais, certas maneiras de viver, certas subjetividades. Em outras palavras, com o neoliberalismo, o que está em jogo é nada mais nada menos que a forma de nossa existência, isto é, a forma como somos levados a nos comportar, a nos relacionar com os outros e com nós mesmos.

O espaço geográfico já não é o único fator determinante para a formação de um público na era digital. As comunidades virtuais e as redes sociais desempenham um papel fundamental nos setores de comunicação, tornando-se estratégicas para as instituições. No entanto, a inserção nesses meios exige um planejamento cuidadoso, que leve em conta os desafios da manutenção e do gerenciamento da comunicação digital. Esse movimento não pode ser reduzido a uma simples adesão a modismos (Kunsch, 2007). Mais do que isso, é necessário considerar o impacto da pressão neoliberal, que impulsiona uma lógica de aceleração e inovação constante.

Como apontam Dardot e Laval (2016, p.16), vivemos sob uma “competição generalizada”, que se reflete de diversas formas. Dependendo do público-alvo, essa dinâmica influencia desde a linguagem adotada na internet até a necessidade de estar presente em todas as redes sociais populares e acompanhar tendências digitais na produção de conteúdo.

Na medida em que a pressão pelo uso das redes sociais parece ter se tornado indispensável às atuais práticas de comunicação institucional, a concorrência pelo engajamento nas relações sociais também atingiu o escopo de trabalho dos setores de comunicação das organizações. Neste ponto, já não basta compartilhar ações e missões, as instituições também precisam superar seus concorrentes na vitrine virtual das redes sociais. As novas interações criadas por esses meios nativos da internet e pela necessidade de visibilidade intrínseca a eles também impacta diferentes funcionários das instituições, no caso das escolas, por exemplo, inclusive os professores e equipes pedagógicas, já que agora se veem no papel de possíveis transmissores da mensagem. Nessa lógica, os sujeitos tornam-se o “escravo de si”, conduzindo por conta própria uma competição com o objetivo final de maximizar os resultados de sua organização (Han, 2015). Ou seja, esse envolvimento não resulta apenas do sentimento de pertencimento, mas também reflete a dinâmica de competição e a necessidade de consolidar a própria presença digital dentro do público institucional. Assim, parte dos funcionários pode passar a atuar como uma extensão da comunicação institucional, reproduzindo e ampliando sua mensagem.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DE UM COLÉGIO JESUÍTA

O que significa ser um colégio jesuíta? É um colégio jesuíta por causa de sua história, por ter sido fundado e dirigido por jesuítas por muitos anos? É jesuíta devido ao seu status canônico? É jesuíta porque os jesuítas trabalham ali? É um colégio jesuíta por tradição ou por opção? É jesuíta de maneira substancial ou é jesuíta apenas no nome? É jesuíta por força de marketing e publicidade? (ICAJE, 2019, p. 55).

A comunicação institucional desempenha um papel estratégico em instituições educativas que buscam fortalecer sua identidade e manter um diálogo eficaz com a comunidade. Na atualidade, a comunicação institucional em escolas jesuítas está inserida em um cenário pautado pela contradição: por um lado, o ideal neoliberal da educação como serviço reconfigura relações sociais, pressionando escolas na lógica

da competição, do fetiche pela inovação e do excesso de exposição nas redes sociais; e, por outro lado, ser fiel ao modo de proceder inaciano. Realidade que pode tornar desafiador o “sentir e saborear as coisas internamente” que Santo Inácio de Loyola fala em seus Exercícios Espirituais (EE), quando exclui a ideia de um simples acúmulo de conhecimento e prioriza a experimentação interna da verdade de Deus, da fé e da vida espiritual (1985).

No contexto da comunicação institucional e das redes sociais, a ideia de “acúmulo de conhecimento” transmitida por Santo Inácio pode ser comparada ao atual compartilhamento de informações pela simples demanda externa, sem um aprofundamento da necessidade e intencionalidade da mensagem. À vista disso, a lógica neoliberal impulsiona a produção de conteúdo em massa, priorizando o engajamento e a visibilidade na comunicação institucional e se distanciando da ideia de espaço de reflexão e aprofundamento da identidade jesuíta. Atenta a essas transformações, a Rede Jesuíta de Educação (RJE) alerta:

Não há dúvidas a respeito do impacto das transformações digitais no mundo e em nossas vidas, seja nas imensas possibilidades de expansão da informação e do conhecimento e nas diversas formas de comunicação, como, ao mesmo tempo, nos novos formatos de despersonalização, discriminação e controle (Rede Jesuíta de Educação, 2024, p.17).

Desse modo, o atual desafio da comunicação institucional em unidades de ensino jesuítas é resistir a essa superficialidade, indo além da mensagem informativa para que a comunidade possa sentir e experimentar internamente os valores da Companhia de Jesus e a proposta pedagógica das unidades na busca pela formação integral da pessoa.

Os documentos recentes<sup>2</sup> da Companhia de Jesus oferecem diretrizes que orientam a atuação da comunicação nas unidades educativas, reforçando a identidade institucional fundamentada na missão de formar cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos e na visão de ser um centro inovador de aprendizagem integral, que educa para a cidadania global, com uma gestão colaborativa e sustentável.

<sup>2</sup> De 2019, o “Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI. Um de discernimento.”; de 2021, a edição atualizada do “PEC - Projeto Educativo Comum” da Rede Jesuíta de Educação; de 2024, “Inovação Pedagógica: contexto e proposta da Rede Jesuíta de educação básica”.

As tecnologias digitais vêm alterando a vida nas sociedades contemporâneas. Novas tecnologias da informação e da comunicação têm estreitado as distâncias, possibilitado a cocriação, apropriação e disseminação de conhecimentos. Junto com as demais organizações, a educação está imersa num entorno tecnocomunicativo. Há uma conexão em tempo real entre os seres humanos e os coletivos, independentemente de onde estejam, na qual virtual e real se misturam e afetam, principalmente, os nativos da cultura digital (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 25).

Esses documentos norteadores da Companhia de Jesus apontam que as estratégias de comunicação organizacional e marketing das unidades educativas jesuítas, sendo o Colégio Anchieta, de Porto Alegre/RS, uma delas, também estão a serviço da missão (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 54). Tais estratégias existem para contribuir na comunicação e no fortalecimento da identidade inaciana, de seus valores e da proposta curricular. Ademais, é importante ressaltar que mesmo os objetivos mercadológicos precisam estar alinhados à visão e à missão da Rede Jesuíta de Educação, em consonância com o processo pedagógico do paradigma inaciano (PPI).

### 2.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO ANCHIETA DE PORTO ALEGRE

No Colégio Anchieta, a articulação da presença da instituição nos diversos meios de comunicação, como as redes sociais, está sob responsabilidade do setor de Comunicação e Marketing. O setor existe desde o final de 1999, quando o contexto da comunicação institucional ainda não era tão influenciado pelos meios digitais. Com o tempo, assim como os meios impressos, de televisão e de rádio migraram em parte para o digital (Estrázulas, 2007), a comunicação institucional do colégio também tem se adaptado às transformações digitais, ampliando a presença na internet e reestruturando processos para garantir uma comunicação eficaz com os diversos públicos e alinhada às demandas contemporâneas.

Sabe-se que embora os documentos norteadores da Companhia de Jesus sejam uma grande referência em todas as instituições jesuítas, cada uma das dezessete unidades educativas da RJE organiza a sua estrutura interna conforme as particularidades de seus públicos e necessidades administrativas. Sendo assim, usaremos como apoio a concepção de comunicação integrada desenvolvida por

Kunsch (2003) para caracterizar as funções do setor de comunicação no Colégio Anchieta de Porto Alegre.

Na perspectiva da comunicação organizacional integrada exposta por Kunsch (2003, p. 150), a convergência de diversas áreas da comunicação é entendida como uma filosofia que permite a atuação sinérgica de diferentes profissionais. Como evidenciado no Anexo A, podemos caracterizar o setor de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta como uma convergência de funções da comunicação interna, institucional e mercadológica. O quadro abaixo apresenta um comparativo entre as funções exercidas por uma comunicação integrada.

Quadro 1 – Convergência de funções da comunicação integrada

<b>Composto da comunicação</b>	<b>Como se apresenta no Colégio Anchieta</b>
Comunicação interna Comunicação administrativa	<b>Comunicação administrativa</b> Fluxos Redes formal e informal Veículos
Comunicação institucional	Relações públicas Jornalismo empresarial Assessoria de imprensa Editoração multimídia Imagem corporativa Propaganda institucional Marketing social
Comunicação mercadológica	Marketing Propaganda Promoção de vendas

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao manter um escopo de trabalho personalizado para as necessidades da instituição, o setor de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta realiza diferentes tipos de comunicação, com maior destaque para a institucional. Ainda nesse sentido, além do site oficial, as redes sociais têm se consolidado como a principal forma de contato com diferentes públicos estratégicos da instituição, como ex-alunos, funcionários, estudantes, famílias e potenciais clientes, com exceção para campanhas

específicas de marketing que podem se beneficiar de outros meios digitais, como o ranqueamento no google, ou até mesmo de meios mais tradicionais de publicidade. Para a execução das funções mencionadas no quadro acima, adotam-se o auxílio e a orientação de prestadores de serviços de comunicação, assim como uma equipe fixa que atua de forma integrada, reunindo profissionais com formações diversas. No ano de 2025, essa equipe fixa é composta por uma profissional de relações públicas (principal gestora), duas jornalistas e uma estagiária de publicidade e propaganda.

## 2.4 CONTEXTO NAS REDES SOCIAIS DO COLÉGIO ANCHIETA

Antes de abordarmos especificamente o contexto do Colégio Anchieta nas redes sociais, se faz necessário destacar a força da comunidade para a instituição. Com 135 anos de história, o Anchieta consolidou-se como uma referência<sup>3</sup> em ensino privado na cidade de Porto Alegre, sendo a única instituição de ensino básico jesuíta do Rio Grande do Sul. Desde a sua fundação, no ano de 1890, a formação da “comunidade anchietana”, como são chamados funcionários, familiares, estudantes e ex-alunos, mostrou-se muito forte e um pilar de defesa da marca.

Com a inserção das redes sociais no escopo da comunicação institucional, o público fiel também passou a manter um relacionamento ativo com a instituição por esse meio, especialmente no Instagram, que atualmente possui mais de 21 mil seguidores<sup>4</sup>. Os profissionais do setor de Comunicação e Marketing do Anchieta observam que esse público é engajado virtualmente, ou seja, acompanha e interage com a instituição de diferentes formas. Em contrapartida, a presença da instituição nas redes sociais também resultou em uma maior cobrança por parte dessa comunidade virtual que agora pode fazer elogios e críticas diretamente nas publicações realizadas pelo Anchieta nas redes sociais, atingindo rapidamente

<sup>3</sup> Desde 2000, o Colégio Anchieta mantém-se em destaque na categoria Ensino Médio Privado da premiação *Marcas de Quem Decide*, promovida pelo Jornal do Comércio. Em 2025, a instituição mantém sua liderança pela quarta vez consecutiva, destacando-se nas categorias de Lembrança e Preferência entre o público do Rio Grande do Sul. Além disso, o Colégio Anchieta possui um notável desempenho na premiação *Top of Mind*, realizada pelo Grupo Amanhã, e desde a introdução da categoria Colégio Particular na pesquisa de lembrança de marca, em 2017, tem se consolidado como marca mais lembrada. Em 2025, pela quarta vez consecutiva, a instituição conquistou o prêmio *Love Brands* na categoria Escola Privada, que reúne as principais marcas destacadas no coração dos porto-alegrenses.

<sup>4</sup> De acordo com dados consultados nas redes sociais do Colégio Anchieta, em março de 2025.

diferentes públicos, estejam eles interessados ou não no que os novos transmissores de mensagens têm a dizer.

A instituição optou por não possuir uma conta institucional no WhatsApp. No entanto, a rede social de mensageria é amplamente utilizada pelas famílias dos estudantes, especialmente em grupos de turmas dedicados à troca de informações sobre a escola. Nesses espaços, nos quais o setor de Comunicação e Marketing não atua como emissor oficial, pais e mães assumem o papel de multiplicadores das informações recebidas pelo e-mail institucional ou divulgadas nos canais oficiais da escola. Contudo, esse cenário favorece a ocorrência de ruídos na comunicação, pois as mensagens frequentemente são interpretadas e retransmitidas de maneira imprecisa, levando a possíveis distorções. Assim, ao se perceberem como uma extensão informal da comunicação institucional, esses responsáveis, mesmo sem intenção, podem contribuir para a desinformação em massa.

As relações interpessoais são prejudicadas no sentido interacional, em que o aquecimento de um meio, culmina na impessoalização da mensagem. O fato de cada vez mais substituímos uma visita por um telefonema, um telefonema por uma mensagem eletrônica, uma mensagem eletrônica por uma mensagem de telefone móvel, torna-nos mais isolados no mundo real, e ligados virtualmente (Estrázulas, 2007, p. 7).

A necessidade de visibilidade gerada pela vitrine virtual das redes sociais também transformou as dinâmicas entre os professores, influenciando suas percepções sobre o reconhecimento institucional. Diante da constante exposição digital, as publicações nas redes sociais feitas pelo setor de Comunicação e Marketing podem ser interpretadas de duas formas: como um reconhecimento legítimo do trabalho docente ou, na ausência dessa visibilidade, como um sinal de desvalorização de seu desempenho profissional. Esse cenário reforça a lógica neoliberal do desempenho, na qual a validação externa assume um papel central, enfraquecendo o “sentir e saborear as coisas internamente” em prol da busca incessante por reconhecimento e competitividade.

A sociedade contemporânea marcada pela hiperatividade e pela necessidade constante de validação, transformou a experiência do trabalho em um processo de autoexploração contínua. Han (2015, p.10), caracteriza esse fenômeno como uma agitação permanente e um estado de hiperneurose, a “sociedade do cansaço”. Um cansaço solitário, que individualiza e isola sujeitos (Han, 2015, p. 15). Esse

comportamento pode afetar os indivíduos tanto na esfera profissional quanto pessoal de variadas formas, a depender do contexto.

Nesse cenário, torna-se fundamental refletir sobre os impactos gerados por esse modelo de funcionamento, especialmente no contexto educacional, onde os educadores enfrentam exigências intrínsecas às suas funções, mas também são impactados pela pressão imposta pela lógica da performance e da exposição constante. Compreender essas novas dinâmicas é um passo inicial para repensar práticas institucionais mais humanas e coerentes com os valores formativos.

### **3 PERCEPÇÕES DOS COORDENADORES ACADÊMICOS**

A partir do referencial teórico e do contexto desafiador da comunicação institucional apresentado até aqui, este estudo buscou ouvir as coordenações acadêmicas do Colégio Anchieta para buscar entender se ainda é possível seguir o ensinamento de Santo Inácio de Loyola, sobre “sentir e saborear todas as coisas internamente” em uma instituição jesuíta imersa no contexto das redes sociais. Quatro coordenadores acadêmicos foram contatados via e-mail para o agendamento de entrevistas presenciais, mas somente três deles puderam atender ao pedido a tempo da análise dos dados.

Segundo Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto Rosa e Marlene Aparecida Gonzalez Colombo Arnoldi (2007), em entrevistas semiestruturadas as questões devem ser formuladas de forma que o entrevistado discorra e verbalize livremente sobre pensamentos, tendências e reflexões, oportunizando uma avaliação mais subjetiva da fala. Ressalta-se que os entrevistados foram escolhidos de forma intencional em razão do lugar estratégico em que estão inseridos na estrutura organizacional da instituição, o que permitiu analisar tanto pela perspectiva da pessoa que vivencia o cotidiano da escola ao lado de professores, estudantes e famílias, quanto pelas funções administrativas, pelo papel exercido como gestor educacional.

Figura 1 – Organograma organizacional do Colégio Anchieta



Fonte: Colégio Anchieta (2024).

Optou-se pelas entrevistas presenciais por três motivos principais: 1) a oportunidade de aplicar a expertise profissional da autora, que possui formação em Jornalismo; 2) a intenção de evitar interferências digitais nas respostas, como o uso de ferramentas de inteligência artificial; e 3) a possibilidade de desacelerar a rotina, favorecendo um momento de escuta e reflexão mais profundo, em sintonia com os objetivos deste estudo. Para uso dos dados coletados, foi utilizado um sistema numérico de 1 a 3 e todos os entrevistados serão citados como coordenadores conforme a ordem: Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio e Formação Complementar. Após as conversas com os coordenadores, a análise dos dados foi articulada conforme a interpretação da pesquisadora, uma vez que, para Romeu Gomes (2007), esses processos são inseparáveis e refletem a atenção crítica da estudiosa diante do material investigado.

As quatro questões a seguir serviram como eixo norteador das conversas:

1ª- Ainda é possível ser fiel ao “sentir e saborear as coisas internamente”, ensinamento de Santo Inácio de Loyola, no contexto acelerado das redes sociais? Como equilibrar o modo de proceder inaciano, a identidade do Colégio Anchieta, diante do aceleramento da vida?

2ª- A partir da sua experiência como coordenador/gestor, que lida diariamente com diferentes públicos da comunidade educativa, quais os principais desafios que você encontra no que diz respeito à comunicação?

3ª- Nas redes sociais, todos nós somos potenciais transmissores de informações, inclusive, causando impactos positivos ou negativos, para a comunicação institucional do lugar em que trabalhamos. Como você lida com isso?

4ª- No passado, você visualiza que era diferente a relação com a comunicação institucional no Colégio Anchieta? Por quê? Sugere alguma melhoria?

### 3.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS COORDENADORES

A partir das respostas na primeira questão, que buscavam compreender se ainda é possível ser fiel ao “sentir e saborear as coisas internamente”, ensinamento de Santo Inácio de Loyola, no contexto acelerado das redes sociais e como equilibrar o modo de proceder inaciano diante do aceleração da vida, foi possível observar convergências e divergências vivenciadas em uma mesma unidade de ensino. Percebeu-se que a ideia de aceleração da vida pode variar bastante conforme seus contextos e atores.

Por exemplo, a coordenadora 1 foi enfática ao destacar o cenário desafiador causado pelo contexto das redes sociais e aceleração da vida. Para ela, as redes sociais nem sempre retratam a realidade vivida, mas causam transtornos nessa realidade, como turbulências, sintomas de ansiedade e de preocupação. A educadora afirmou:

Tudo isso está muito afetado com este bombardeio que hoje são as redes sociais. E Santo Inácio vai justamente na contramão disso. Ele nos pede tempo, ele nos pede discernimento.

Para a coordenadora 1, a resposta para o desafio seria, então, dialogar para buscar um equilíbrio entre o modo de proceder inaciano e a identidade do colégio:

É um desafio sobre humano e diário de nos segurarmos, de buscarmos uns nos outros essa tranquilidade e essa harmonia. É no diálogo, é na troca, é na reflexão, é na contemplação ativa dos ambientes, das reações. Não é no confronto, porque a família, também imersa nesse universo midiático, ela vem às vezes a nós transtornada.

A resposta da coordenadora 3, responsável pela Formação Complementar do colégio, vai ao encontro dessa ideia. Para a educadora, embora a prática esportiva seja marcada por diferentes etapas formativas, é o resultado que agrega imediatismo às situações.

O que a gente observa é que tem muitos eventos, a gente faz muitos. Muitas coisas acontecem aqui nesse trabalho e são eventos que eles não ficam contidos somente àqueles que fazem parte deste trabalho, por exemplo, professores, alunos, nós aqui. São eventos que acabam trazendo outros atores, digamos assim. Então traz outras escolas, outros alunos, outras famílias. E o que acontece é que no esporte, as pessoas sempre olham para a questão do resultado. E o resultado, ele tem que ser imediato. Então assim, aquilo que os alunos vivem dentro da quadra, junto com o professor ou dentro do campo junto com o professor, acaba não sendo tão importante quanto o resultado daquilo.

Os diferentes atores citados pela coordenadora 3 impactam profundamente o contexto vivido na Formação Complementar. Ela explica melhor na continuidade da resposta 1:

O saborear aquele momento, saborear aquele jogo, mesmo que tu não tenha um bom resultado, apreciar o teu crescimento naquele momento, o quanto tu cresceu às vezes é mais difícil porque tu tem uma pressão de quem está na arquibancada, de quem está assistindo, apreciando. Ou dos próprios alunos, da equipe querendo um resultado mais positivo.

É interessante destacar que a exponencial presença das redes sociais no cotidiano também transformou a dinâmica da validação de conquistas no cenário online. Antes, mais do que participar, era preciso vencer. Agora, mais do que vencer, é preciso compartilhar. Conforme a coordenadora 3:

Eles acham que ir para a rede social significa que a escola deu atenção ao esporte, que a escola está incentivando, que a escola está olhando para isso. Então para eles, aquilo é fundamental. E eles cobram, realmente. É uma coisa louca porque na verdade, tu propõe um esporte para quê? Para trabalhar o teu corpo, para trabalhar em coletividade, para trabalhar tuas relações, para trabalhar com regras, com disciplina, com uma série de coisas. E tudo isso é trabalhado. E para nós, isso é o mais importante. Só que quando chega no resultado, quando fecha o jogo, quando termina, o que fica é se ganhou, se perdeu. Se foi bem, se não foi. Então, assim, se traduz nisso e isso tem que de alguma forma ser passado. Para as mídias, principalmente se ganhou, obviamente.

Esse comportamento pode ser interpretado como um reflexo neoliberal na forma de se relacionar e de fazer comunicação. A “competição generalizada” apontada por Dardot e Laval (2016) também modifica o dia a dia da Formação

Complementar, que agora tem no escopo de trabalho o compromisso de enviar ao setor de Comunicação e Marketing imagens, muitas vezes registradas pela equipe pedagógica, assim como os resultados contextualizados das frequentes competições. Da mesma forma, ao acrescentar ao planejamento de conteúdos uma demanda de assunto e prazo que é determinada pelo interesse de atores que, ao contrário dos coordenadores, não estão inseridos na gestão escolar – os estudantes e seus pais - o setor responsável pela comunicação institucional também é impelido a adotar a concorrência pelo engajamento nas relações sociais.

Ainda que abordem situações diferentes, ambos depoimentos supracitados demonstram concordância sobre o contexto acelerado das redes sociais. No entanto, ao responder a mesma questão, o coordenador 2 divergiu fortemente. Sua primeira frase já precede que o tom da resposta será outro:

Eu gostaria de começar colocando um contraponto. Talvez o que eu tenho sentido, também em espaços, é que as pessoas estão aos poucos se desconectando.

O coordenador 2 usou de sua bagagem intelectual como filósofo para relembrar uma reflexão que já o tinha atingido no passado:

No meu trabalho de conclusão de curso da graduação, eu trabalhei com um autor chamado Lima Vaz, lá dentro da ética. E, algo parecido com isso, a gente se perguntava se é possível a gente reconhecer o outro indivíduo, do ponto de vista filosófico, no mesmo horizonte de inteligibilidade que eu consigo reconhecer o outro no mundo real. Se é possível reconhecer o outro no virtual, da mesma forma que a gente reconhece outro no presencial. Naquela oportunidade, eu dizia que eram os mesmos pressupostos éticos que estavam presentes, digamos, no mundo real, eles também estão presentes no mundo virtual. Ou seja, para que eu reconheça o outro no mesmo horizonte de inteligibilidade, reconheça o outro como pessoa, para ser capaz de dialogar, eu preciso necessariamente reconhecer outro.

E na continuidade de sua resposta, mostrou que não há um único caminho a seguir na busca pelo equilíbrio do modo de proceder inaciano, que faz parte da identidade do Colégio Anchieta, diante do aceleração da vida.

Então, se é possível, ainda hoje, olhando para a experiência de Inácio, olhando para os Exercícios Espirituais, é possível nesse horizonte fazer com que a gente consiga continuar tendo essa experiência, essa vivência, esse modo de proceder e ser a partir do mundo rápido, eu acho que sim e não. Sim, no sentido de que já há, digamos, um retorno. Se a gente olha para os nossos estudantes, quando eu cheguei aqui no colégio, em 2004, a gente

tinha muito mais dificuldades de ter os alunos presentes em momentos de desconexão do que hoje.

O coordenador 2 não respondeu se ainda é possível ser fiel ao “sentir e saborear as coisas internamente”, mas desenvolveu a ideia de que a busca pelo equilíbrio é realizada de forma estruturada e que os pais, ao acreditarem na ideia de educação da instituição, compreendem melhor sobre os métodos praticados. Ele destaca:

A marca desse tempo é que talvez a gente esteja ensinando aos pouquinhos. E, de novo, a gente ensina. Qual o percentual de alunos que conseguem de fato assimilar isso que a gente deseja passar? Mais ou menos aquilo que acontece na universidade, no nosso tempo, em qualquer lugar. Talvez não seja todo mundo, mas seja um bom grupo.

Nas respostas para a segunda pergunta, todos os entrevistados demonstraram uma percepção de desafios semelhantes no que diz respeito à comunicação. Eles parecem ter em comum o problema da interpretação de texto ou a falta de leitura do que é comunicado, situações que podem estar relacionadas às novas dinâmicas sociais e cognitivas promovidas pela internet e pelas redes sociais, como já mencionado nessa pesquisa.

A coordenadora 1 respondeu de forma geral, inicialmente sem especificar os diferentes públicos da comunidade escolar no contexto desafiador:

Me parece que hoje as pessoas necessitam de uma comunicação mais objetiva e transparente. E, claro, bem objetiva: “o que eu preciso te dizer é isso”. Ou ter também uma confirmação da pessoa com a qual tu está falando, seja o teu aluno, seja uma família, se houve um real entendimento daquilo que foi comunicado. Porque a forma como a mensagem, partindo do ponto de origem até o receptor, ela passa por filtros. Vamos pensar simbolicamente assim, por coisas inimagináveis. Então, um fato, um comunicado, pode ter inúmeras interpretações. Então, hoje o nosso desafio é o óbvio, é ter que ficar repetindo.

Já o coordenador 2 contextualizou os desafios da comunicação a partir de diferentes atores:

A mesma dificuldade que a gente reclama dos pais que não leem nossas circulares, a gente percebe no público interno. Então, às vezes eu escrevo duas ou três vezes a mesma coisa. O WhatsApp, por exemplo, não é um canal oficial. Mas eu mando pelo WhatsApp, eu mando pelo e-mail e tem gente que pergunta qual é o encaminhamento. A mesma coisa com os pais.

Para o coordenador 2, a capacidade de leitura também é uma importante dificuldade nesse contexto:

Nós temos uma dificuldade grande que é, talvez, inclusive, de capacidade leitura. Ou também porque todo mundo quer fazer só do seu jeito. Mas assim, nós temos uma dificuldade interna de comunicação e atendimento, temos uma dificuldade externa de atendimento. Nós temos dificuldade dos alunos entenderem.

O desafio da não-leitura dos comunicados enviados pelo colégio também surgiu em destaque na resposta da coordenadora 3:

Hoje em dia, as famílias, elas não leem e-mail. É difícil elas lerem e-mail. A gente faz reuniões e diz para as famílias, diz: "olha, vocês têm que estar com o e-mail atualizado, vocês têm que ler e-mail porque a nossa comunicação oficial é pelo e-mail", a gente tem aí uma dificuldade muito grande porque tem famílias depois que vem aqui furiosas dizendo que elas não receberam a informação. E nós: "olhem, nós encaminhamos por e-mail, tá no teu e-mail", enfim. Então o que que a gente percebe? Que é um público que não está mais tão apropriado desta ferramenta que a gente usa como oficial da escola. Então isso nos traz um problema.

A necessidade de reforço no que foi comunicado, mas não foi lido ou bem interpretado, está presente nas respostas dos três coordenadores. Cada um deles elaborou uma dinâmica diferente para lidar com esse desafio.

A coordenadora 1 trabalha com o reforço em diferentes etapas:

Então tu manda uma circular, depois tu manda um card sobre aquela circular, depois tu passa na sala de aula e fala sobre aquela circular e mesmo assim os pais te mandam por e-mail para confirmar: "É isso mesmo?" E tu diz assim: "é isso mesmo." Então, a todo momento a gente tem que estar fazendo um checklist daquilo que a gente falou para ver se realmente as pessoas nos entenderam.

A educadora foi a única que associou diretamente um sentimento a esses desafios relacionados à comunicação. Ela afirma:

É muito desgastante ter que estar repetindo. Se nós mandamos comunicados muito extensos, as pessoas não leem. Então a gente está tendo que dispor de diferentes portadores de textos, inclusive, agora com a novidade de um aplicativo, que também é mais um canal. Então nós temos vários canais de comunicação e temos que, apesar desse trabalho e retrabalho, é o que tem nos garantido aí em muitas vezes o sucesso das ações. Na repetição, na confirmação, no óbvio que necessita ser dito.

Alternar a forma de contato com as famílias também foi uma das soluções postas em prática pelos coordenadores 2 e 3. Em destaque, como uma ferramenta de apoio no enfrentamento desse desafio, surge o WhatsApp. Convém lembrar, como citado anteriormente nesta pesquisa, que a rede social de mensageria não é uma ferramenta oficial da instituição porque gera conflito com as diretrizes da Política Interna de Proteção aos Direitos da Criança e do Adolescente (Rede Jesuíta de Educação, 2020), mas está inserida no cotidiano das famílias dos estudantes para a troca de informações sobre a escola.

O uso do WhatsApp foi referido pelo coordenador 2 na resposta supracitada e aparece no discurso da coordenadora 3, que afirma:

Se a gente precisa de uma resposta naquele e-mail da família e ela não chega para nós, a gente pega o celular e manda por WhatsApp para a família nos responder. Esse foi o jeito que a gente achou de driblar porque às vezes a gente precisa da resposta da família. Precisa que ela sinalize, que ela mande uma autorização, que ela sinalize que ela entendeu aquilo. A gente usa esse meio porque não tem outro. Se ligamos, ninguém mais atende telefone.

A coordenadora 1 destacou a dificuldade de interpretação textual como um dos principais entraves à comunicação interna quando esta ocorre por meio do WhatsApp. Ela relatou um episódio em que, como gestora, precisou intervir para resolver um conflito de terceiros originado por mal-entendidos em uma conversa no grupo de trabalho. Segundo ela:

Existe um tom na escrita? O que denota aquilo que eu escrevo? Será que a pessoa entendeu que era um xingamento, uma reprovação, uma recusa? Então, hoje o WhatsApp conta com essa coisa da transcrição, mas não transcreve o sentimento, não transcreve a intenção, então tu tem que dizer: "oh, eu acho que não é legal essa ideia. Vamos conversar depois sobre isso?". Então as pessoas têm que ser mais confiantes na sua comunicação.

Para a educadora, desentendimentos e divergências como essa são comuns no contexto da comunicação cotidiana, mas têm aumentado na sociedade atual. Os ensinamentos de Santo Inácio de Loyola seriam um auxílio na busca por mais diálogo, discernimento e construção colaborativa dos processos. A coordenadora 1 afirma:

As pessoas têm comportamentos muito regressivos e isso, na comunicação, a gente observa nas falas infantilizadas. Famílias que chegam para conversar na recepção que porque não encontraram um material perdido do filho ou se atrasaram para chegar para buscá-lo. Então, a escola com essa sua função social cada vez mais ampliada. E a comunicação é a maior ferramenta para

a gente poder dar a conhecer essa pedagogia que busca saborear, que busca conviver em harmonia.

O coordenador 2 também acredita que é função do espaço educativo desconstruir esses desafios. A partir do entendimento de que vivemos em um mundo complexo e plural e que a comunicação é a base de nossas interações sociais, a necessidade de diálogo é mais uma vez citada como um exercício fundamental. O educador finaliza sua resposta da seguinte forma:

Eu preciso apresentar diferentes perspectivas, diferentes cosmovisões de mundo para que o aluno, olhando para isso, ele tenha a capacidade de perceber para qual seria o caminho onde ele vai se movimentar.

A partir da análise das respostas dos coordenadores para a questão 2, é possível afirmar que o ritmo acelerado da vida contemporânea, impulsionado pela lógica neoliberal e potencializado pela era digital, afeta até mesmo a disponibilidade para compromissos cotidianos, como o acompanhamento da rotina escolar dos filhos. Esse comportamento tem um impacto direto na comunicação das famílias com a escola, gerando ruídos que podem ser sentidos de forma semelhante nos diferentes setores acadêmicos. A mesma dificuldade de leitura e interpretação de texto percebida em relação às famílias pode ser associada aos colaboradores da instituição, ainda que gere desafios diferentes conforme o contexto de cada coordenador.

A lógica do sujeito neoliberal (Han, 2015) acredita que "escravo de si" sente, mesmo fora do expediente, uma pressão internalizada para demonstrar engajamento, produtividade e lealdade à instituição em que trabalha. Nas redes sociais, essa pressão se manifesta por meio de uma exposição que frequentemente deixa de ser espontânea e passa a operar como uma performance. E num cenário que todos se tornam potenciais transmissores de mensagens, os impactos positivos ou negativos sobre a comunicação institucional tornam-se inevitáveis. Na questão 3 desta pesquisa, os coordenadores foram questionados sobre como lidam com essa dinâmica e todos eles demonstraram cautela em suas práticas on-line, conscientes da influência que sua presença digital pode exercer sobre a imagem da instituição.

Partindo do conhecimento de que os educadores historicamente ocupam um lugar de referência na sociedade, e que sua visibilidade se estende para além do espaço institucional, a presença nas redes sociais tem potencial para ampliar ainda mais esse alcance.

Nesse contexto, é interessante observar como a coordenadora 1 reflete sobre a notoriedade do professor, destacando a maneira como essa figura é percebida socialmente, mesmo em situações cotidianas:

Eu, como professora, já no passado, eu sempre me achei um pouco de celebridade. Porque o professor, ele é uma figura notória. Se tu está em um supermercado, tu é o professor no supermercado. Está no banco, tu é o professor no banco. Tu está no trânsito, é o professor no trânsito. O professor é uma figura pública, o professor, ele é uma referência. E todos nós aqui que trabalhamos na educação, somos educadores, nós acabamos nos tornando pessoas que carregam uma missão, digamos assim.

O coordenador 2 também vê um lado positivo nas redes sociais. Além disso, apresenta outra perspectiva sobre o assunto ao destacar que a visibilidade promovida pelos perfis on-line modificou a relação aluno-professor e aluno-família. Segundo o educador:

Antigamente ninguém sabia nem quem era o professor, só os alunos. Hoje, não. Hoje os pais nos seguem, eles sabem quem nós somos. Então também tem isso. E me parece que também tem um lado positivo. Tem o lado positivo. São muitas camadas. Porque de novo, não é tudo ruim, não é tudo nocivo. Tem uma parte que também beneficia. Eu digo isso porque em qualquer outro contexto profissional é a mesma coisa.

Para a coordenadora 1, o uso das redes sociais está em uma posição de importância para o fazer profissional:

Então, eu, ao longo do tempo, fui mudando os meus hábitos em relação às redes sociais. Eu gosto de estar conectada, eu gosto de estar atenta às questões das mídias. Acho que, sabendo fazer de um jeito legal, é algo que agrega muito ao nosso fazer.

Contudo, embora a educadora goste de estar conectada e de se manter atenta às questões das mídias, ela modula o uso conforme acha adequado. No relato abaixo é notável que a presença nas redes sociais parece ser mais uma pressão interna relacionada ao aspecto profissional do que a vontade de compartilhar momentos importantes de sua vida privada:

Hoje, entendo que a as minhas redes sociais também são profissionais. Então eu procuro alimentá-las já com um certo resguardo, um cuidado. Então não são muitas coisas pessoais. Eu, até, se não tivesse o profissional... Eu acho que a gente não tem que se expor. Eu particularmente, acho que a gente não tem que se expor tanto.

O coordenador 2 afirma adotar uma postura cautelosa no uso das redes sociais, evitando menções diretas às atividades profissionais:

Então eu tenho um cuidado muito grande nas redes sociais para, não, digamos, não me expressar. Não colocar um posicionamento, nem político, nem tanto religioso. Eu acho que é um pouco da minha personalidade também. Eu sou um cara que eu tenho a capacidade de escutar diferentes visões. Basicamente, quando eu vou para uma palestra, pode ser uma palestra muito ruim, eu tento encontrar alguma coisa que eu possa aplicar depois. Então eu vejo que eu nunca preciso brigar com os pais por causa disso. Eles vêm, inclusive, querendo saber: 'tu concorda comigo ou não concorda?' E não é o ponto. Também não é o ponto. O que eu sempre olho é que nós somos como instituição, o que a Companhia de Jesus foi historicamente, que nós somos como instituição. O pensamento plural é valioso. Ele ajuda a formação a gente a formar crianças, adolescentes e jovens. Não o contrário. Então, eu acho que eu presto muita atenção e tomo muito cuidado.

Como gestor, ele também demonstra consciência de que o conteúdo publicado nas redes sociais pode impactar, positiva ou negativamente, a comunicação institucional. O educador afirma:

Sempre quando os professores falam, eu os alerto. Mas eu acho que a gente está num momento que está quase impossível fazer isso. Porque nós temos uma comunidade muito ativa e era natural que a gente chegasse a isso. Hoje nós temos vozes muito ativas em muitos espaços e isso eu acho que é um desafio bem grande para a instituição. Porque, querendo ou não, o profissional, fora daqui, ele fala um pouquinho do lugar onde ele está. E ao mesmo tempo, ele não está trabalhando. É, ele está num outro espaço.

Em outro momento da entrevista, ao responder à questão 4, a coordenadora 3 retomou o mesmo tema. Ela destacou a existência de um comportamento marcado por forte desconfiança por parte das famílias, refletido em questionamentos sobre a rotina escolar que, segundo sua percepção, não eram comuns antes da popularização das redes sociais. Nesse contexto, a educadora associou essa desconfiança a uma possível invasão de privacidade, especialmente no que diz respeito aos docentes:

E há uma invasão na privacidade das pessoas. Então, qual o cuidado que eu sempre peço para que os meus professores tenham? Eu digo assim: 'todo mundo tem as suas redes sociais particulares. E nem tenho o direito de fazer qualquer comentário em relação a isso. Só que eu sempre digo: não esqueçam que vocês são figuras públicas. Quando a gente é figura pública, a gente fica à mercê de ser visto por um monte de gente, tanto para o bem quanto para o mal. Então lembrem-se de que vocês são figuras públicas.'

O comportamento da coordenadora 3 em relação às redes sociais difere em relação aos outros educadores entrevistados. Dos três, ela é a mais resguardada em sua vida on-line, mesmo no âmbito pessoal:

Eu sou uma pessoa que, particularmente, eu atuo muito pouco em redes sociais, no meu individual, na minha vida pessoal. Eu tenho meu Instagram, meu Instagram é muito simples. Não tenho muita atuação ali. Eventualmente coloco alguma coisa no meu story e era isso, muito eventual, mas normalmente alguma que eu gostaria de compartilhar.

As respostas dos coordenadores revelam uma consciência coletiva a respeito dos impactos que o uso privado das redes sociais pode gerar sobre suas trajetórias profissionais e sobre a imagem da instituição em que atuam. Todos reconhecem que, assim como o ambiente de trabalho, as redes sociais ampliam a exposição da vida pessoal. Já no exercício de suas funções de liderança, demonstram preocupação em orientar os colaboradores quanto ao uso responsável das redes, considerando principalmente o bem-estar de seus liderados.

Esse cuidado com a exposição e com a orientação de equipes aponta para uma valorização tácita da comunicação institucional, o que torna ainda mais relevante investigar como esse conceito é compreendido pelos próprios gestores.

A comunicação institucional tem como função central a construção e o fortalecimento da identidade de uma organização (Kunsch, 2007). No entanto, a partir das respostas da quarta e última pergunta, foi possível identificar divergências entre esse conceito e o que cada um dos coordenadores considera como tal.

Quando questionado se, no passado, visualiza que era diferente a relação com a comunicação institucional do Colégio Anchieta, a visão do coordenador 2 é a seguinte:

Hoje acho que a gente tem mostrado mais o que nós somos nas redes sociais, né? Eu acho que a gente tem ainda a pontos de atenção de quando comunicamos, a forma como comunicamos. Eu acho que de novo, às vezes eu percebo que tudo se a gente coloca nas redes sociais, a gente quase que dá uma uniformidade. Só que algumas coisas a gente faz, não só por fazer elas, a intencionalidade é estratégica.

Ao dar continuidade à sua resposta, o educador associa o trabalho da comunicação institucional a uma estratégia interna voltada à transformação cultural, com foco na mudança de comportamento dos estudantes frente às propostas pedagógicas da instituição. No entanto, é importante destacar que a comunicação

institucional tem como principal objetivo tornar compreensíveis as ações e valores da organização para públicos externos.

Nesse sentido, o coordenador 2 afirmou:

Quando a gente faz uma atividade com um terceirão, a forma como estamos fazendo não foi só porque a gente tem que dar uma resposta para o terceirão. Não, a gente está querendo mudar uma cultura interna para que os alunos pudessem dar mais importância aos concursos externos. Por isso que a gente está fazendo o que está fazendo. Tem um movimento que a gente faz, que eles são estratégicos, de mudança cultural.

A coordenadora 3 foi a menos concisa em sua resposta e entregou diferentes visões sobre a relação com a comunicação do colégio, embora também tenha apresentado divergências sobre o que é comunicação institucional. Mesmo com os desafios, a educadora acredita que a comunicação de hoje, com suas várias ferramentas, está melhor do que antigamente.

É importante destacar que sobre as diferentes ferramentas de comunicação, a educadora disse:

Talvez, por não haver essa multiplicidade de formas de se comunicar, a informação chegava mais. Chegava porque assim, eu sei que o colégio vai se comunicar me mandando uma folhinha. Então eu vou receber a folhinha, vou estar atento à folhinha. Era o único jeito ou era um telefonema, claro.

Ela aponta que a multiplicidade de formas de comunicação traz muitos desafios, especialmente em relação ao uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação “oficial” entre os pais:

E aí acontecem as aberrações, porque as informações ali vão todas tortas. Alguém coloca uma informação ali que não é verdadeira e daqui a pouco aquilo está rodando como se fosse uma verdade absoluta. Eu diria assim que esse é o meio mais perigoso que a gente está vivendo agora por conta das *fake news*<sup>5</sup>. Porque, na verdade, eles produzem informações ali que não são as oficiais e que os pais passam a acreditar que sim, aquilo é oficial, que aquilo é verdadeiro. Então, para mim, isso é um grande desafio. Como fazer para inibir esse tipo de coisa, para inibir que informações desconstruídas, errôneas, passem entre eles e minem, de uma certa forma contaminem, o grupo maior de pais do colégio. Então eu vejo como perigoso, isso para mim é perigoso. Então assim, e essa é a novidade da comunicação.

<sup>5</sup> Fake news são informações falsas ou distorcidas, criadas e disseminadas intencionalmente, geralmente com o objetivo de manipular a opinião pública, gerar desinformação ou obter ganhos políticos, econômicos ou sociais (Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais de Contas, 2024).

Ela também mostra preocupação com um desafio pouco citado anteriormente: as *fake news* disseminadas com o apoio das novas ferramentas de comunicação e o sentimento de desconfiança que podem causar no público. Sobre isso ela relatou:

Eu nunca tive casos de tanta desconfiança como eu tive esse ano, de pais desconfiados dos nossos processos. Por exemplo, de como a gente faz matrícula, de como faz inscrição, de como faz cancelamento, de como anda a lista de espera. E para nós, é tudo muito sério. A gente leva tudo com muita seriedade, é tudo muito organizado. E aí, de uma hora para outra, parece que tudo virou, eles estão muito desconfiados, como se aquilo que a gente fizesse tem alguma falcatrua, tem alguma coisa ali que a gente está beneficiando ou A ou B ou C. É algo surreal, sabe?

Em sua resposta, a coordenadora 1 recordou com saudosismo o periódico *Entre Nós*, que reunia as principais notícias das atividades pedagógicas e novidades voltadas ao público interno do Anchieta. A produção foi descontinuada pelo setor de Comunicação e Marketing em 2023, ao se constatar que o formato havia se tornado obsoleto diante do imediatismo e do maior alcance proporcionado pelas redes sociais.

Aquele *Entre Nós*, ele trazia as coisas do nosso cotidiano e partilhava de uma forma muito leve as informações. Às vezes, até da trajetória de alguém que está aqui dentro a gente não sabe, um colega que se formou, um filhinho que nasceu... Embora a gente receba [as informações de outra forma], era algo mais concreto.

Como sugestão de melhorias na comunicação institucional, a educadora sugeriu a criação de um espaço para publicações no portal da instituição. No entanto, a proposta se aproxima mais de uma ação voltada à comunicação interna, ao favorecer o compartilhamento de conteúdos produzidos por membros da comunidade escolar. Em sua fala, ela valoriza o potencial formativo desse tipo de iniciativa:

E também sinto falta de às vezes ter um espaço de publicações. Nós temos muitas pessoas que estudam dentro da instituição. Poderiam escrever um artigo e compartilhar no portal para a comunidade. Uma família, talvez escrever um artigo sobre espiritualidade, sobre educação financeira, enfim, tantos temas aí.

Por fim, a coordenadora 1 avalia o trabalho da comunicação institucional positivamente, destacando o trabalho colaborativo com os setores pedagógicos. Segundo a educadora:

Acho que antigamente a gente tinha que recorrer muito a empresas de fora para montar peças de propaganda, de marketing. E hoje o marketing é feito internamente pelo nosso setor e de coisas que a gente faz de verdade no dia a dia. É muito mais fiel ao nosso trabalho.

As respostas dos coordenadores para a última pergunta da pesquisa foram as mais heterogêneas, evidenciando não apenas visões distintas, mas também uma compreensão limitada sobre o papel estratégico da comunicação institucional no contexto escolar. Em vez de relacionarem o trabalho do setor de Comunicação e Marketing à consolidação da imagem institucional e ao alinhamento entre missão, valores e práticas pedagógicas, os entrevistados concentraram suas percepções nas dinâmicas internas de comunicação e no uso das redes sociais, sem, contudo, distinguirem claramente a existência, ou não, de uma intencionalidade estratégica por trás dessas ações. Essa dissociação reforça um desafio recorrente na área: a dificuldade de conscientizar, no cotidiano da instituição, que existem diferentes tipos de comunicação, com objetivos específicos e papéis de emissores e receptores definidos no processo comunicacional.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da fundamentação teórica, bem como da oportunidade de escutar e analisar as percepções dos coordenadores acadêmicos de três setores do Colégio Anchieta, esta pesquisa mostrou que são diversos os desafios da comunicação institucional em um colégio jesuíta no contexto mundial hiperconectado e neoliberal. Tão importante quanto isso, entende-se que a comunicação entre os diferentes públicos e setores da instituição também necessita de mais atenção.

O processo de ensino realizado em sala de aula, conduzido por professores e voltado aos estudantes, constitui o núcleo da prática pedagógica, mas não a sua totalidade. Este trabalho evidenciou que a comunicação em uma unidade de ensino jesuíta, tanto entre funcionários de diferentes setores quanto a institucional, é igualmente essencial para o funcionamento coerente do colégio com os objetivos definidos nos documentos norteadores da Companhia de Jesus. A comunicação realizada pelos profissionais da área possui alguns fins estabelecidos no PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 55):

criar, identificar e potencializar o uso de várias ferramentas e canais, gerar fluxos de informação e processos interacionais que promovam processos comunicacionais com múltiplas finalidades, especialmente aquelas que incidam diretamente na gestão dos diferentes processos escolares.

Enquanto a comunicação institucional tem funções pré-estabelecidas dentro do colégio, com foco na transmissão estratégica da missão, valores e práticas pedagógicas para o público externo, a promoção de uma cultura interna que traduz o modo de proceder inaciano é tarefa de todos os gestores da Unidade Educativa. Isso deve acontecer a fim de valorizar o "desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição" (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 50).

A partir desta pesquisa, é possível afirmar que todos os aspectos comunicacionais impactam a instituição de alguma forma, independentemente de quem os produz. Essa presença comunicacional, por sua vez, está intrinsecamente ligada às experiências subjetivas de quem compõe a comunidade educativa, especialmente no que diz respeito à percepção do tempo, das pautas e das demandas contemporâneas.

A partir da relação entre a fundamentação teórica, que alinhou a premissa inaciana sobre o "sentir e saborear internamente as coisas" com a transformação da comunicação institucional na era digital e o impacto das práticas neoliberais no contexto das redes sociais, a pesquisa evidenciou que a instituição também sofre a pressão da produção de conteúdo em massa, priorizando o engajamento e a visibilidade sem estratégia e se distanciando da ideia de espaço de reflexão e aprofundamento da identidade jesuíta.

A pesquisa apontou que diversos desafios relacionados à comunicação são percebidos pelos coordenadores dos setores acadêmicos e que, mesmo com uma sólida experiência como gestores, nenhum deles encontrou uma solução definitiva para os problemas.

Dois desafios se destacaram. O primeiro é a falta de interesse e/ou dificuldade de leitura e interpretação dos comunicados enviados para funcionários e famílias, resultando em retrabalho ou ruídos nos processos administrativos e relações interpessoais. O segundo é a autoexposição ou a invasão de privacidade que as redes

sociais podem provocar na vida privada dos educadores – e que tem potencial para impactar a imagem da instituição.

As entrevistas também revelaram que os coordenadores demonstram uma compreensão restrita acerca do papel comunicação institucional no contexto escolar, resultando em um potencial desafio que pode impactar a instituição por completo. Confirmou-se uma percepção já observada na prática diária no setor de Comunicação e Marketing: diante de desafios comunicacionais no cotidiano, a responsabilidade costuma ser atribuída à comunicação institucional, sem considerar que o funcionamento de uma instituição de ensino envolve distintos processos de comunicação, cada qual com objetivos específicos e com emissores e receptores claramente definidos na estrutura organizacional. Também ficou evidente que o imediatismo, especialmente em relação às publicações de redes sociais, é mais percebido e valorizado em relação à comunicação estratégica.

Por outro lado, observou-se que as atividades do setor de Comunicação e Marketing extrapolam os limites da comunicação institucional e mercadológica, abrangendo diferentes áreas da instituição em uma atuação que Kunsch (2007) define como comunicação organizacional integrada. Diante disso, torna-se necessário promover um alinhamento de expectativas e responsabilidades referentes às funções do setor, com o objetivo de qualificar os processos comunicacionais internos e externos da instituição. Além disso, é fundamental preservar o bem-estar dos profissionais da área, evitando práticas baseadas em uma lógica de comunicação reativa e imediatista.

A partir da fundamentação teórica e da análise das entrevistas, compreende-se que alguns processos comunicacionais da instituição demandam reestruturação diante dos novos contextos impostos pela era digital. Nesse cenário, destaca-se não apenas a necessidade de avaliar ferramentas e dinâmicas comunicacionais utilizadas dentro e fora do setor de Comunicação e Marketing, mas também de aprofundar a compreensão sobre as novas relações sociais mediadas pela hiperconectividade e suas implicações para o ambiente escolar. Desse modo, o atual desafio da comunicação institucional em unidades de ensino jesuítas é resistir a essa superficialidade, indo além da mensagem informativa, para que a comunidade possa sentir e experimentar internamente os valores da Companhia de Jesus e a proposta pedagógica das unidades na busca pela formação integral da pessoa.

## REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DOS PROCURADORES-GERAIS DE CONTAS. *Cartilha de combate à desinformação: o que são fake news e como identificá-las*. [S. l.]: CNPGC, 2024. Disponível em: <https://mpc.ba.gov.br/e/wp-content/uploads/2024/03/Cartilha-Combate-a-Desinformac%CC%A7a%CC%83o.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

COLÉGIO ANCHIETA. *Estrutura Organizacional*. 2024. Imagem. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 28 maio 2025.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

ESTRÁZULAS, Jimi Aislan. Os efeitos da comunicação de massa digitalizada: uma releitura de McLuhan na pós-modernidade. *In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Norte*, 6., 2007, Belém. **Anais [...]**. Belém: Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/norte2007/resumos/R0003-1.pdf>. Acesso em: 23 março 2025.

GARCIA, Clau. **Comunicação organizacional na era tech**. Freitas Bastos: 2024.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org); DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 26 ed. Petrópolis: RJ, Vozes, 2007. p. 72-95.

HAN, Byung-Chul. **A sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.

INTERNATIONAL COMMISSION ON THE APOSTOLATE OF JESUIT EDUCATION (ICAJE). **Colégios Jesuítas**: uma tradição viva no século XXI. Roma: Companhia de Jesus. Versão brasileira desenvolvida pela Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil, 2019.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *In: Signo y Pensamiento*, Bogotá, v. XXVI, n. 51, 2007. p 38-51. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005105.pdf>. Acesso em: 16 fevereiro 2025.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LOYOLA, Santo Inácio de. **Exercícios espirituais**. 14. ed. Campinas, SP: Edições Loyola, 1985.

MCLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**. São Paulo: Cultrix, 2012.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *In*: SOSTER, Demétrio de Azeredo; FIRMINO, Fernando (orgs.). **Metamorfoses jornalísticas 2: a reconfiguração da forma**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/artigos/artigoredesjornalismorecuero.pdf>. Acesso em: 04 fevereiro 2025.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum 2021-2025**. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2021.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Política interna de proteção aos direitos da criança e do adolescente**. Rede Jesuíta de Educação, 2020.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Inovação Pedagógica: contexto e proposta da Rede Jesuíta de educação básica**. Rio de Janeiro: Rede Jesuíta de Educação, 2024.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2007. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 13 maio 2025.

**ANEXO A – COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO**